

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Strategická analýza podnikových prodejen

Strategic analysis of company stores

Student: Roman Macháček

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA

Ostrava 2019

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Roman Macháček**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Téma: **Strategická analýza podnikových prodejen**
Strategic Analysis of Company Stores

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Popis metodiky strategické analýzy
3. Strategická analýza podnikových prodejen
4. Návrhy a opatření
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BENSOUSSAN, B. E. and C. S. FLEISHER. *Analysis without paralysis: 12 tools to make better strategic decisions*. 2nd ed. Upper Saddle River: FT Press, 2013. 273 p. ISBN 978-0-13-310102-7.

FINKLESTEIN, R. *49 marketingových tajemství pro zaručené zvýšení prodeje*. Brno: Computer Press, 2010. 280 s. ISBN 978-80-251-1494-0.

GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 10.05.2019



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 10. 05. 2019



Roman Macháček

Obsah

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Úvod | 5 |
| 2 | Popis metodiky strategické analýzy | 7 |
| 2.1 | Strategie a strategické řízení | 7 |
| 2.1.1 | Strategie | 7 |
| 2.1.2 | Strategické řízení | 7 |
| 2.2 | Analýza vnějšího prostředí | 9 |
| 2.2.1 | PEST analýza | 10 |
| 2.2.2 | Porterův model pěti konkurenčních sil | 14 |
| 2.3 | SWOT analýza | 18 |
| 3 | Strategická analýza podnikových prodejen | 21 |
| 3.1 | Představení společnosti | 21 |
| 3.2 | Podnikové prodejny | 23 |
| 3.3 | PEST analýza | 26 |
| 3.3.1 | Politické faktory | 26 |
| 3.3.2 | Ekonomické faktory | 28 |
| 3.3.3 | Sociální faktory | 30 |
| 3.3.4 | Technologické faktory | 31 |
| 3.3.5 | Shrnutí PEST analýzy | 31 |
| 3.4 | Porterova analýza pěti konkurenčních sil | 31 |
| 3.4.1 | Stávající konkurence | 31 |
| 3.4.2 | Síla nově vstupujících konkurentů | 36 |
| 3.4.3 | Síla dodavatelů | 37 |
| 3.4.4 | Síla odběratelů | 37 |
| 3.4.5 | Hrozba substitučních výrobků | 38 |
| 3.4.6 | Shrnutí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil | 38 |
| 3.5 | SWOT analýza | 38 |

| | | |
|-------|--|----|
| 3.5.1 | Určení silných stránek podniku | 38 |
| 3.5.2 | Určení slabých stránek podniku | 39 |
| 3.5.3 | Určení příležitostí | 40 |
| 3.5.4 | Určení hrozeb | 40 |
| 3.5.5 | SWOT matice | 41 |
| 4 | Návrhy a opatření..... | 43 |
| 5 | Závěr..... | 46 |
| | Seznam použité literatury | 47 |
| | Seznam zkratk | 49 |
| | Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce | 50 |

1 Úvod

V posledních letech není situace na trhu prodejen potravin příliš nakloněna malým provozovnám. Na přelomu tisíciletí zažily velký rozmach supermarkety a hypermarkety. Pro zákazníky je pohodlnější nakoupit vše na jednom místě, a tak lze očekávat, že převaha supermarketů a hypermarketů bude trvat i nadále. Tyto změny přinesly zánik velkému množství malých obchodů s potravinami. Chce-li být podnik konkurenceschopný, je pro něj volba správné strategie klíčová. Analýzu vnitřního i vnějšího okolí je třeba provádět neustále, neboť situace na trhu se rychle mění.

Strategické řízení je komplexní disciplínou, která spojuje poznatky z marketingu, personálního managementu, ekonomie a hospodaření podniku. Je potřeba nejen dokonale ovládat teoretické znalosti, ale především je umět bezchybně aplikovat na konkrétní situace. Žádoucí je také velká míra vlastní kreativity a hledání neotřelých řešení. Dobře vytvořená a uplatněná strategie hraje velmi významnou roli při dosahování stanoveného cíle podniku a je pro jeho existenci zásadní.

Cílem bakalářské práce je vypracování strategické analýzy tří podnikových prodejen společnosti Zpracovna ryb Šišma s. r. o., které se věnují prodeji převážně mražených ryb a výrobků z nich. Práce se skládá ze dvou částí. Teoretické a praktické.

První část práce je zaměřena na teorii. Seznámíme se v ní s vybranými metodami strategické analýzy, kterými jsou PEST analýza, Porterův model pěti sil a SWOT analýza. Důkladné vymezení a pochopení těchto pojmů je důležité pro druhou část práce.

Ve druhé polovině práce se nejprve seznámíme se základními údaji o společnosti Zpracovna ryb Šišma s. r. o. Následně s pomocí základních metod strategické analýzy zmapujeme vývoj a současnou situaci. Pomocí PEST analýzy makrookolí a Porterova modelu pěti konkurenčních sil popisujícího mikrookolí zjistíme, které hlavní faktory působí na podnik zvenčí.

Ze zjištěných údajů poté provedeme SWOT analýzu, na základě které sestavíme SWOT matici. V ní budou shrnuty klíčové silné a slabé stránky podniku. Rovněž do ní budou zařazeny nejvýznamnější příležitosti a hrozby. Na základě těchto čtyř složek SWOT matice pak budou pro podnik formulovány čtyři možné strategie.

V poslední kapitole bude z výše uvedených čtyř strategií vybrána jedna. Ta bude doporučena podniku k implementaci.

2 Popis metodiky strategické analýzy

2.1 Strategie a strategické řízení

Tato kapitola v první části pojednává o významu slov strategie a strategické řízení. Co to znamená pro podniky a proč je důležité se strategickým řízením zabývat.

2.1.1 Strategie

Pro úspěšné vypracování strategické analýzy podniku je nejprve potřeba zjistit, co pojem strategie vůbec znamená. Původ slova strategie je odvozený z řeckého slova „strategos“. To můžeme přeložit jako schopnost vyhrát válku. Pro podniky by se toto dalo vyložit jako schopnost uspět na trhu. Bryson (2011) tvrdí, že strategie je způsob, kterým podnik získá náskok nad konkurencí a můžeme ji tedy pokládat za nutnost pro každý podnik. Podle Porter & Kim (2011) je strategie soubor rozhodnutí, která určují způsob, jakým bude dosaženo lepší úrovně výkonnosti než na které se nachází konkurence. Sedláčková a Buchta (2006) uvádí, že strategie je nástroj, s jehož pomocí podniky dosahují svých cílů v souladu s vnitřními zdroji podniku a okolním prostředím za účelem úspěšnosti a prosperity.

„Strategie vyjadřují základní představy o tom, jakými způsoby/cestami budou vytyčené strategické cíle naplněny. Má-li podnik za cíl například zvýšení zisku o určitou hodnotu, potom tohoto cíle může být za určitých podmínek dosaženo různými postupy, způsoby – zvýšením nabídky zboží, zvýšením ceny, snížením nákladů, přechodem na výnosnější trh. Jinak řečeno, v daném případě lze cíle zvýšení objemu zisku dosáhnout využitím různých strategií. Jiné strategie samozřejmě mohou vzniknout i volbou jiných cílů. Strategie předurčuje budoucí činnosti podniku, jejichž realizací podnik dojde k naplnění svých strategických cílů.“ (Keřkovský a Drda, 2003, str. 5)

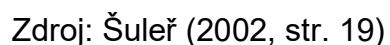
Finklestein (2010) dodává tři základní principy, které by měla strategie dodržovat:

- jednoduchost,
- rychlost,
- měřitelnost.

2.1.2 Strategické řízení

Thompson & Martin (2010) uvádí, že proces strategického řízení je rozdělen do třech základních kroků. Z obrázku níže vidíme, že mezi tyto kroky patří strategická analýza, tvorba strategie a její následná implementace.

Obrázek 2-1 - Základní strategický plánovací model

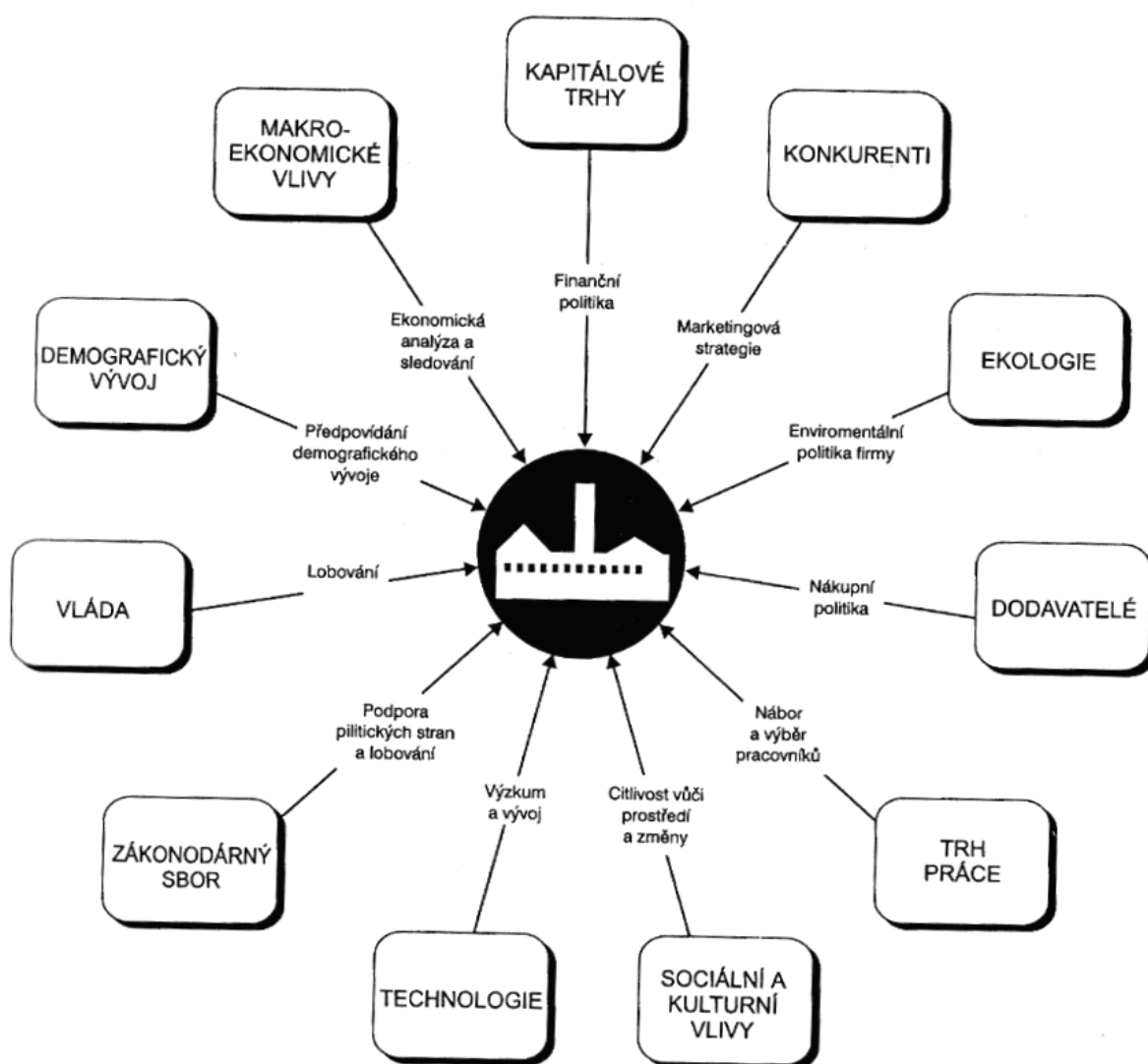


2.2 Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí podniku se dá chápat jako jakýsi rámec, ve kterém se podnik pohybuje. Tento rámec je tvořen:

- politickými,
- ekonomickými,
- sociálními
- a technologickými faktory.

Obrázek 2-2 - Vlivy prostředí



Zdroj: Šuleř (2002, str. 35)

„Takové vlivy, jako je politická stabilita, míra inflace, dovozní omezení týkající se surovin, demografický pohyb populace v dané oblasti či revoluční technologické

inovace, mohou významně působit na efektivnost podniku a na jeho úspěšnost. Rozdílná úroveň schopnosti jednotlivých podniků vyrovnat se s těmito vlivy, aktivně na ně reagovat, často představuje zcela zásadní faktor ovlivňující úspěšnost podniku.“ (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 16)

Tyto faktory tedy můžou pro podnik znamenat jak příležitosti k růstu a prosperitě, tak i možné hrozby. Důležitou vlastností podniku je schopnost podniku efektivně reagovat na nastalé změny. Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2017) přikládají vnějšímu okolí podniku velkou váhu. Podle nich je nutné okolní prostředí neustále monitorovat a analyzovat. Tvrdí, že primárním předpokladem pro úspěch, je právě správné přizpůsobení se vnějším vlivům. Stav vnitřního prostředí podniku je pak až na druhém místě. Je nutné sledovat nejen současný stav, ale také trendy a směr, jakými se věci vyvíjejí.

Mezi nejrozšířenější metody, která slouží k analýze vnějšího okolí podniku patří PEST analýza. Ta zkoumá faktory:

- politické a legislativní,
- ekonomické,
- sociální,
- technologické.

Podrobně se jí budeme věnovat v následující kapitole.

2.2.1 PEST analýza

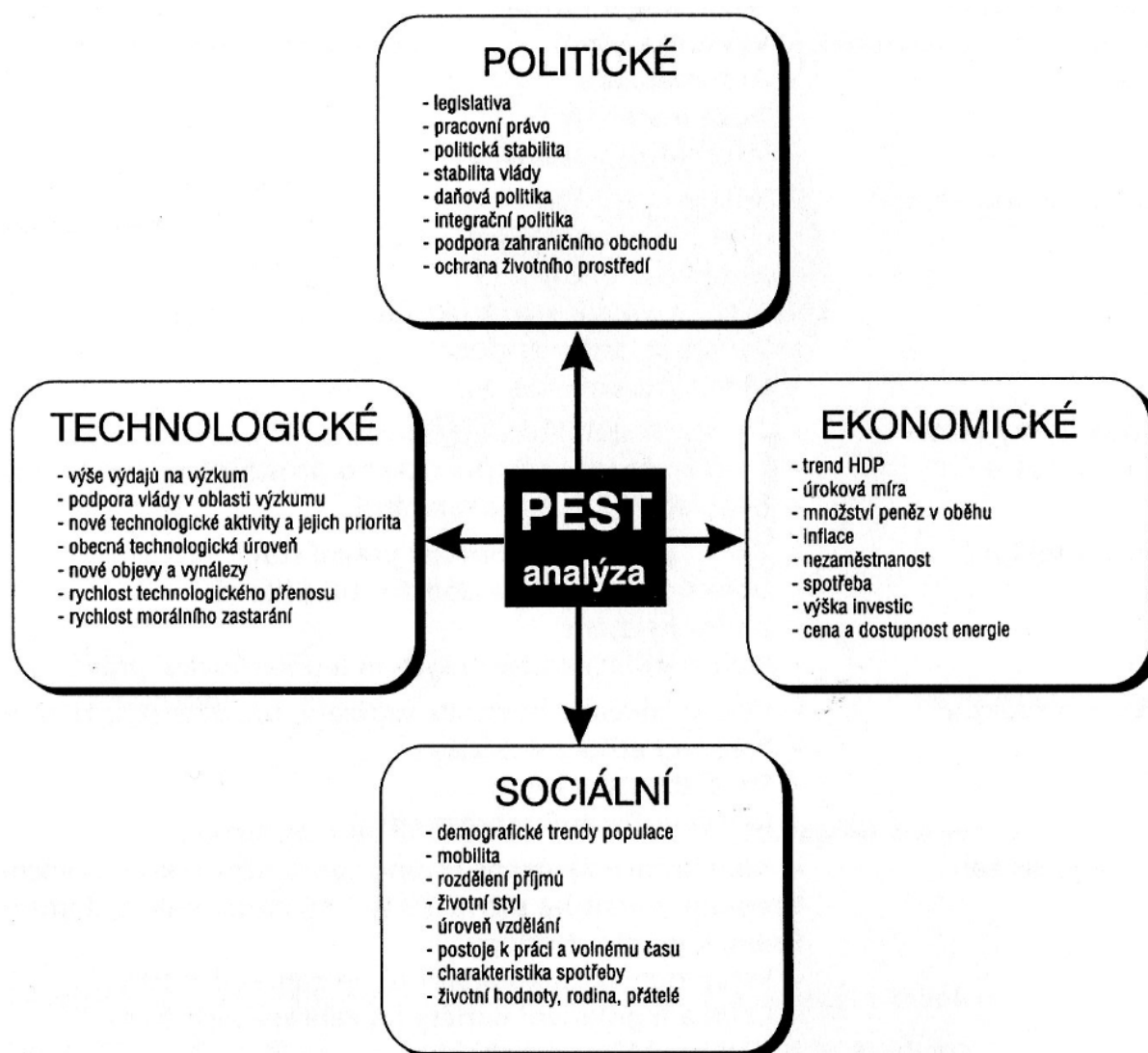
Pest analýza bývá často kromě politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů doplněna ještě o faktor ekologický. V tom případě můžeme hovořit o analýze PESTLE nebo SLEPT. Jejím úkolem je identifikovat hrozby a příležitosti plynoucí z makroprostředí organizace (Grasseová, Dubec a Řehák, 2012).

„S narůstajícím významem vztahu mezi společnostmi a životním prostředím se v posledních letech PEST analýza rozšiřuje o ještě o ekologické prostředí (E) na STEPE analýzu.“ (Vochozka a Mulač, 2012, str. 344)

Úkolem PEST analýzy je najít zejména faktory, které mají na podnik zásadní vliv. Není důležité najít co nejvíce vlivů, nýbrž ty nejdůležitější. Důležitost těchto faktorů se v čase mění. Sedláčková a Buchta (2006, str.16) tvrdí: *„Počátkem 92. let byla pro zahraniční investory zajímavější se o investice do zemí střední a východní Evropy*

nejdůležitějším kritériem politická stabilita a nikoliv např. daňová zvýhodnění. Vzhledem k relativně brzkému (ve srovnání s okolními zeměmi) ustálení politické situace začátkem 90. let tak Česká republika přilákala velké množství zahraničních investorů. Ti se však v posledních letech, kdy je politická stabilita těchto zemí na podobné úrovni, již obracejí raději např. na Slovensko, které jim z finančního pohledu dokázalo vytvořit zajímavější nabídku.“

Obrázek 2-3 - PEST analýza vlivu prostředí



Zdroj: Košťan a Šuleř (2002, str. 38)

Politicko-legislativní faktory

Politické a legislativní faktory zahrnují pravidla a regulace, která stanovuje vláda. Tato pravidla a omezení se týkají každého podniku. Stát nejen že pomocí zákonů, právních norem a vyhlášek vymezuje subjektům prostor k podnikání, ale také dbá na to, aby byly dodržovány (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017).

Košťan a Šuleř (2002) píší, že mezi hlavní politicko-legislativní faktory řadíme:

- daňovou politiku,
- ochranu spotřebitele,
- pracovní právo,
- regulaci zahraničního obchodu,
- politickou stabilitu,
- antimonopolní zákony,
- zahraniční vztahy,
- ochranu životního prostředí
- podporu podnikání.

Pro podnik je důležitá bezpečná a stabilní situace okolního prostředí. Proto při investování do nových podniků hrají roli i skutečnosti jako členství v mezinárodních společenstvích a organizacích.

Ekonomické faktory

Situaci podniků ovlivňuje významným způsobem současný a budoucí stav ekonomiky. Makroekonomické trendy mají bezprostřední vliv na strategii a plnění cílů podniku. Mezi hlavní indikátory stavu makrookolí, které se podílejí na vývoji podniku řadíme:

- míru ekonomického růstu,
- úrokovou míru,
- míru inflace,
- daňovou politiku,
- směnný kurz.

Ekonomický růst, znamená to pro podnik zvýšení odbytu a nové příležitosti na trhu. V případě ekonomického poklesu naopak poptávka může klesat a podnik je nucen reagovat na hrozby s tím související.

Výše úrokové míry představuje důležitý faktor při rozhodování o nákupu nového kapitálu. Pokud je úroková míra na nízké úrovni, znamená to pro podnik vhodnou příležitost k realizaci svých záměrů. Velkou měrou může k rozhodování o investici přispět i míra inflace. Vysoká míra inflace zpravidla znamená snížení investiční činnosti a tím i pomalejší ekonomický rozvoj (Sedláčková, Buchta, 2006).

„Působení těchto faktorů na jednotlivé podniky samozřejmě může být různé, pro některé mohou určité faktory představovat hrozbu, pro jiné příležitost. Stratégové musí při analýze určit, které z identifikovaných faktorů jsou pro daný podnik nejdůležitější, a musí se rovněž zaměřit na předpověď změn jejich působení v budoucnu“ (Hanzelková, Keřovský a Vykypěl 2017, str. 50).

Sociální faktory

Jako sociální faktory se označují demografické faktory (velikost a věková struktura populace, geografické rozložení, pracovní preference apod.) Ale také makroekonomické charakteristiky trhu práce, jako míru nezaměstnanosti a míru nezaměstnanosti. Mezi sociálně – kulturní faktory řadíme životní úroveň, životní styl, pracovní zvyklosti apod. (Grasseová a kolektiv, 2012)

Změny v sociálně – kulturním prostředí vytváří nové příležitosti pro nové příležitosti, nebo naopak může znamenat zánik podniku. Hanzelková, Keřovský a Vykypěl (2017) uvádí jako nejdůležitější faktory:

- společensko-politický systém,
- klima ve společnosti,
- postoje lidí a jejich hodnotové stupnice,
- životní úroveň,
- životní styl,
- kvalifikační strukturu populace,
- věkovou strukturu populace,
- zdravotní stav populace.

Podobně jako ostatní oblasti jsou i faktory sociální v neustálém vývoji, který plyne z úsilí jednotlivců naplnit své tužby a potřeby. Poznání trendů v této oblasti jednoznačně vede k získání předstihu před konkurenty v boji o zákazníka (Sedláčková, 2006, str. 18).

Technologické faktory

„Technické a technologické faktory představují inovační potenciál a tempo technologických změn země.“ (Srpová, 2010, str. 131)

„K tomu, aby se podnik vyhnul zaostalosti a prokazoval aktivní inovační činnost, musí být informován o technických a technologických změnách, které v okolí probíhají. Změny v této oblasti mohou náhle a velmi dramaticky ovlivnit okolí, v němž se podnik pohybuje.“ (Sedláčková, 2006, str. 18)

Vlivem technologického pokroku mohou firmy ušetřit nemalé peníze. Ať už se jedná o nahrazení pracovníku montážní linky roboty, nebo třeba snížení poplatků za elektrickou energii díky zakoupení úspornějších spotřebičů.

2.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Základním úkolem stratéga je porozumět konkurenci a vyrovnat se s ní. Často je však definice konkurence příliš úzká. Nesoutěží se totiž pouze mezi přímými konkurenty. Boj o zisky se týká se i dalších čtyř konkurenčních sil: zákazníků, dodavatelů, potenciálních nováčků a náhradních produktů. (Porter, 1998)

„Harvardský profesor Michael Porter říká, že výnosnost odvětví není funkcí toho, jak výrobek vypadá nebo zda je do něj vložena vysoká nebo nízká technologie. Výnosnost odvětví je funkcí struktury odvětví.“ (Vochozka, 2012, str. 345)

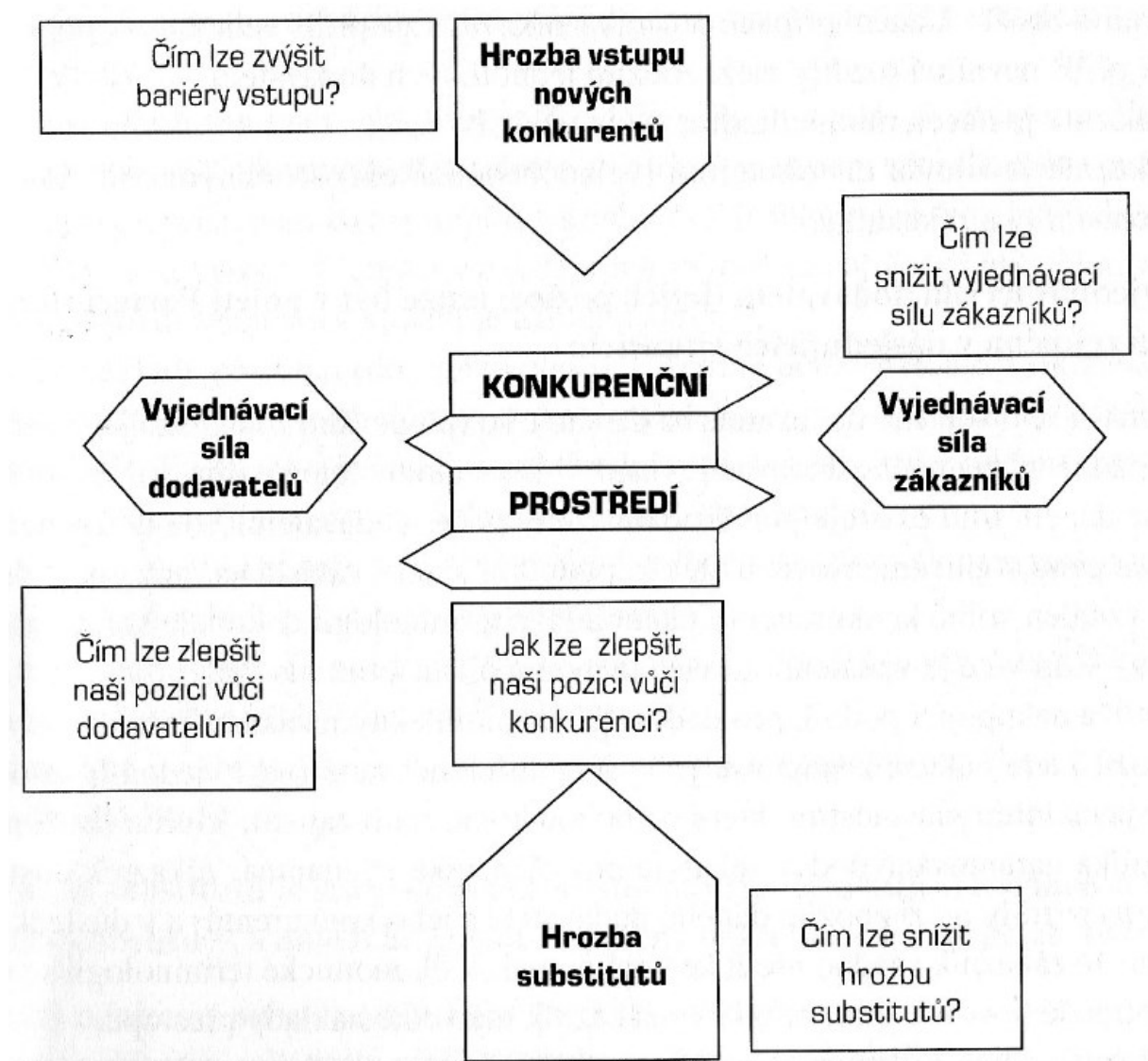
Porozumění tomu, jak vznikají a působí tyto konkurenční síly odhaluje základy rentability odvětví a také nám dává schopnost předvídat, jak se bude situace vyvíjet v budoucnosti.

Jak uvedl Porter (1998), vypadá výčet konkurenčních sil následovně:

- rivalita mezi stávajícími podniky,
- rizika vstupu potenciálních konkurentů,

- vyjednávací síla kupujících,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- hrozby substitučních výrobků.

Obrázek 2-4 - Porterův model konkurenčního prostředí



Zdroj: Hanzelková, Keřovský a Vykypl (2017, str. 63)

Konkurenční síly, které působí na podnik se skládají z mnoha prvků. Pro každý podnik je stěžejních pouze několik. (Šuleř, 2002)

Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Rivalita mezi stávajícími konkurenty je považována za nejsilnější z konkurenčních sil. Podniky spolu ustavičně soutěží o výhodnější pozici na trhu s pomocí kvalitnějších nástrojů a lepší strategie.

Podnik by v konkurenčním boji neměl zůstat pasivní, ale naopak by měl usilovat o to stát se etalonem ve svém odvětví. Dosáhnout by toho měl pomocí vhodné kombinace defenzivní a ofenzivní strategie. Ofenzivní strategie je způsob, kterým podnik směřuje k získání lepší pozice na trhu. Defenzivní strategie je naopak určena k obraně pozice současné. Prahalad (1990)

Jak tvrdí Sedláčková (2006), používané konkurenční nástroje zahrnují:

- kvalitu,
- cenu,
- reklamní kampaně,
- nové výrobky,
- distribuční kanály.

Rizika vstupu potenciálních konkurentů

Vstup nových hráčů do odvětví znamená tlak na snižování cen a tím omezuje ziskový potenciál odvětví. Proti vstupu nových hráčů působí bariéry. Bariéru můžeme chápat jako výhodu již zavedených firem oproti nováčkům. Porter (1998) uvádí sedm hlavních bariér:

- úspory z rozsahu na straně nabídky,
- přínosy rozsahu na straně poptávky,
- náklady zákazníků související s výměnou prodejců,
- kapitálové požadavky,
- výhody zavedených firem bez ohledu na velikost,
- rozdílný přístup k distribučním kanálům,
- restriktivní vládní politika.

Vyjednávací síla kupujících

Z logiky věci patří mezi hlavní motivy kupujícího nakoupit co nejkvalitnější zboží za co možná nejnižší cenu. Tím přirozeně podněcují stávající konkurenci mezi podniky. Zákazníci mají silnou vyjednávací pozici, pokud:

- existuje málo kupujících,
- jsou produkty standardizované,
- jim nevzniknou náklady spojené s přechodem k jinému dodavateli,
- existují snadno dostupné substituty,
- je zákazník významným hráčem v odvětví. (Bensoussan, 2014)

„Podnik může zvýšit svou výnosnost a upevnit své tržní postavení hledáním zákazníků, kteří jsou v relativně slabé pozici, místo, aby vyvinul výraznější konkurenční tlaky. Zřídka kdy mívají různé skupiny zákazníků stejné pozice pro uplatnění vyjednávací síly, někteří mohou být méně citliví k cenám, kvalitě či poskytovaným službám.“ Sedláčková (2006, str. 54)

Obrázek 2-5 - Třídy zákazníků a jejich preference

| Třída zákazníků | Faktory ovlivňující jejich rozhodnutí nakupovat | | |
|--|---|--|---|
| Spotřebitelé | <ul style="list-style-type: none"> ■ dostupnost ■ kvalita ■ reputace | <ul style="list-style-type: none"> ■ ceny ■ pohodlí ■ půjčky, slevy | <ul style="list-style-type: none"> ■ rozmanitost ■ záruky |
| Velkoobchod, resp. maloobchod | <ul style="list-style-type: none"> ■ konkurenční schopnost výrobku ■ dostupnost výrobku ■ rozmanitost (šíře) ■ dodavatelská závislost | <ul style="list-style-type: none"> ■ uznání spotřebiteli ■ obrát výrobku ■ potenciální zisk | |
| Průmysl a instituce | <ul style="list-style-type: none"> ■ náklady vs. ziskovost ■ financování ■ cena ■ vyhovění normám a zákonům | <ul style="list-style-type: none"> ■ informace o výrobku ■ provedení výrobku ■ technické zabezpečení a servis | |

Zdroj: Hanzelková, Keřovský a Vykypěl (2017, str. 56)

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů může být velký zejména v případech, kdy se jedná o důležitého. Při výrobě dochází k přeměně výrobních faktorů na statky či služby. Část z těchto výrobních faktorů podnik nakupuje u svých dodavatelů. Dodavatel může snížit zisk podniku zvýšením výrobních faktorů, jako jsou suroviny, energie a technologie. A nebo může snížit jejich kvalitu. Také spolehlivost dodavatele má velký vliv na plánování výroby a zásob.

Faktory mající vliv na sílu dodavatelů:

- silná pozice dodavatele na trhu,
- jedinečnost dodávané komodity,
- malá důležitost zákazníka pro dodavatele.

Hrozby substitučních výrobků

Substituty jsou výrobky, které poskytují obdobné funkce jako daný produkt, ale jiným způsobem. Čím větší je množství substitutů, tím nižší je rentabilita v odvětví. Zejména pokud jsou substituty levnější. Substituty se často objevují až po nějakém čase. Například pokud je jejich existence zapříčiněna novým technologickým objevem (Porter & Kim 2011).

Porter (1998) říká, že hrozba substitutů je závislá na těchto faktorech:

- cena substitutu,
- kvalita substitutu,
- náklady zákazníků na přechod na substitut.

2.3 SWOT analýza

Jak tvrdí Hanzelková (2017, str. 137): „Završením strategické analýzy interního prostředí je tzv. *diagnóza silných stránek, slabin, hrozeb a příležitostí*. V této fázi je *nutno odhadnout a ocenit interní silné a slabé stránky, budoucí příležitosti a hrozby podniku/SBU a určit jeho/její hlavní konkurenční výhody (competitive advantages) a klíčové faktory úspěchu (key success factors)*.“

Analýza SWOT patří mezi nejpoužívanější metody pro analýzu. Jejím tvůrcem je Albert Humphrey. Metodu vytvořil na přelomu 60. a 70. let, během svého působení na Stanfordské univerzitě (Grasseová, 2006).

SWOT je zkratka z anglického originálu:

Strenghts – silné stránky,

Weaknesses – slabé stránky,

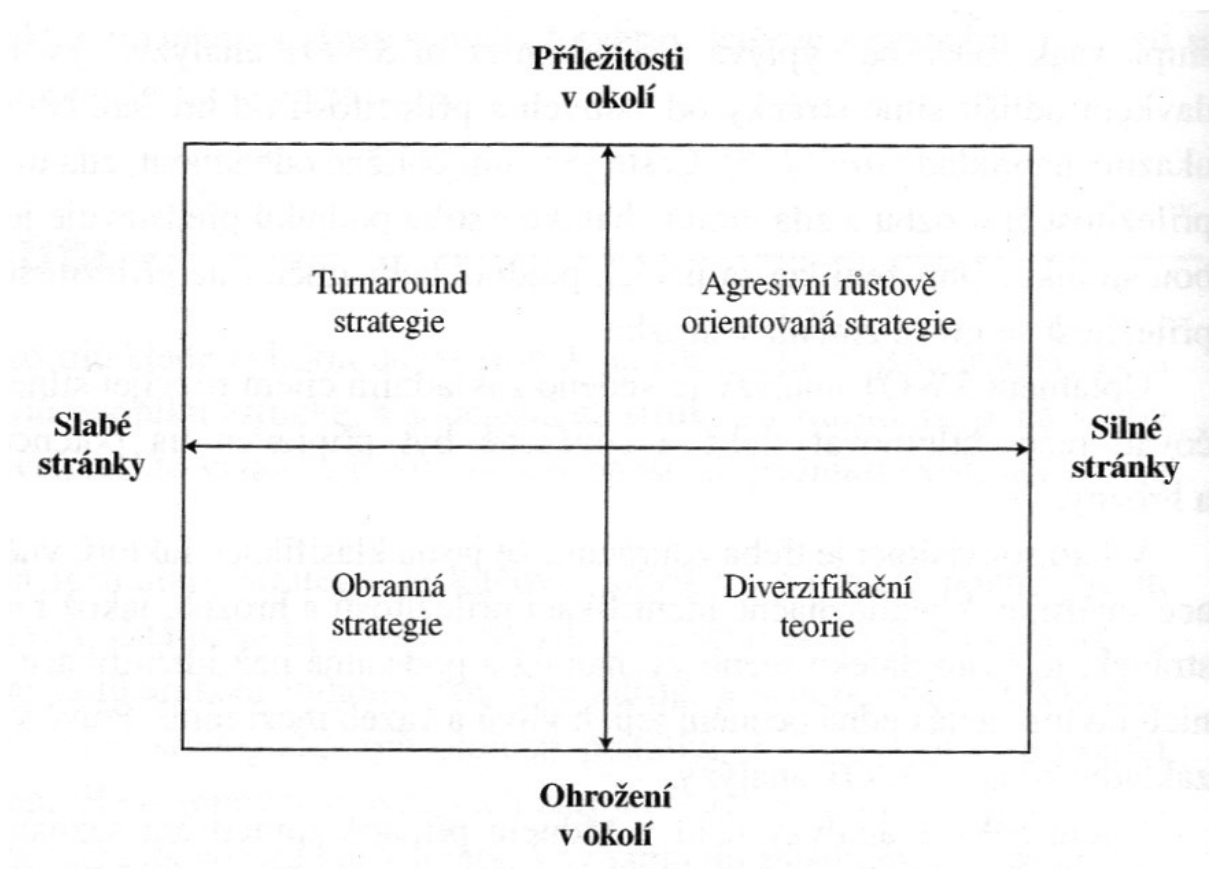
Opportunities – příležitosti,

Threats – hrozby.

„Analýzu SWOT řadíme mezi základní metody strategické analýzy právě pro její integrující charakter získaných, sjednocených a následně vyhodnocených poznatků. Z této charakteristiky jednoznačně vyplývá, že SWOT analýza pracuje s informacemi a daty získanými v průběhu hodnocení a analýzy organizace nebo její části pomocí dílčích analýz jednotlivých oblastí.“ Grasseová (2012, str. 295-296)

„Analýza SWOT vychází z předpokladu, že organizace dosáhne strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb.“ (Šuleř 1995)

Obrázek 2-6 - Diagram analýzy SWOT



Zdroj: Sedláčková (2006, str. 92)

Nejdůležitější silné a slabé stránky se poté spolu s příležitostmi a hrozbami zanesou do SWOT matice, na jejímž základě se vytvoří čtyři strategie:

- agresivní růstově orientovaná strategie - „SO“ strategie se snaží využít příležitosti a maximalizovat silné stránky podniku,
- turnaround strategie - „WO“ strategie je založena na odstranění slabin a maximalizaci příležitostí,
- diverzifikační teorie - „ST“ strategie minimalizuje hrozby a maximalizuje silné stránky,
- obranná strategie - „WT“ strategie má za cíl minimalizovat slabé stránky i hrozící rizika.

3 Strategická analýza podnikových prodejen

Třetí kapitola této bakalářské práce je zaměřena na praktický výzkum. Znalosti z předchozí kapitoly budou nyní aplikovány na vnější okolí podniku Zpracovna ryb Šišma s. r. o., kterou si na úvod krátce představíme.

Při analýze se zaměříme především na faktory, které ovlivňují podnikové prodejny této společnosti i prodejny samotné. Závod, ve kterém se ryby zpracovávají není předmětem výzkumu a zabývat se jím proto budeme jen okrajově.

3.1 Představení společnosti

Tabulka 3-1 - Základní údaje o společnosti

| | |
|-----------------------|--|
| Název společnosti | Zpracovna ryb Šišma s.r.o. |
| Sídlo | Šišma 62, 751 11 Radslavice |
| Datum vzniku a zápisu | 25. leden 2005 |
| IČ | 26851903 |
| Právní forma | Společnost s. r. o. |
| Předmět podnikání | řeznictví a uzenářství |
| | výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona |
| DPH | Společnost je plátcem DPH |
| Základní kapitál | 200 000 Kč |

Zdroj: Obchodní rejstřík (or.justice.cz)

Počátky moderního zpracování sladkovodních ryb se na Přerovsku datuje k roku 1976, kdy byla v obci Šišma vybudována jedna z největších zpracoven ryb v tehdejší Československu. Konkurovat ji mohly pouze zpracovny v Praze a v Českých Budějovicích.

Do současné podoby dospěl závod po dvou modernizacích. První proběhla v roce 1990, kdy došlo ke zvětšení a modernizaci prostor s účelem možností zpracování také mořských ryb. V roce 2003 proběhla druhá rekonstrukce za podpory evropského fondu SAPARD. Po této rekonstrukci splňuje závod i ty nejpřísnější hygienické normy Evropské unie.

Obrázek 3-1 - Kuchací linka



Zdroj: Zpracovna ryb Šišma, s. r. o. (www.zpracovnaryb.cz)

Nyní se Zpracovna ryb Šišma řadí mezi přední zpracovatele sladkovodních a mořských ryb v České republice s denní kapacitou zpracování až 11000 kg živých sladkovodních ryb a 8000 kg ryb mořských zmrazených. Zabývá se zpracováním jak mořských, tak i sladkovodních ryb a výrobků z nich.

Obrázek 3-2 - Balicí linka



Zdroj: Zpracovna ryb Šišma, s. r. o. (www.zpracovnaryb.cz)

„Jsme přímými dovozci ryb z celého světa. Mořské ryby jsou dováženy od stálých zahraničních dodavatelů, jejichž kvalitu rybí suroviny jsme prověřili a jsme s ní

dlouhodobě spokojeni. V naší firmě v žádném případě nedochází k rozmrazování ryb za účelem přidávání vody do výrobků. Ryby jsou zpracovávány ve zmraženém stavu, a to mnoha formami. (porcování, řezání, steakování, kuchání, kalibrace apod.)“
Zpracovna ryb Šišma s.r.o.

Obrázek 3-3 - Logo společnosti



Zpracovna ryb Šišma s.r.o.

Zdroj: Zpracovna ryb Šišma, s. r. o. (www.zpracovnaryb.cz)

3.2 Podnikové prodejny

Všechny tři podnikové prodejny Zpracovny ryb Šišma s. r. o. spojuje několik základních myšlenek:

- kvalita zboží
- široký sortiment ryb a výrobků z nich
- ochotný a proškolený personál
- nízké ceny.

Sortiment prodejen tvoří z největší části mražené a chlazené ryby. Jejich výběr je opravdu velký a kromě běžně dostupných ryb, jako je kapr, losos, candát, pstruh, tuňák a treska jsou v nabídce také rarity jako úhoř, platýs, ostroun a limanda. Doplnkový sortiment tvoří uzené ryby vlastní výroby, rybí saláty a nakládané ryby. Dále je v nabídce také koření značky Trumf.

Velkou devizou každé provozovny je proškolený a ochotný personál, který zákazníkům poradí nejen s výběrem vhodné ryby, ale také s její úpravou. To dokazují

mj. pozitivní recenze na serveru google.com, kde je každá prodejna hodnocena více než čtyřmi hvězdičkami a ochota zaměstnanců je zde velmi často zmiňována.

První podniková prodejna byla otevřena v Přerově v roce 2005. Nachází se na ulici Generála Štefánika . Otevírací doba je od 8:00 do 17:00 každý všední den.

Obrázek 3-4 Prodejna Přerov



Zdroj: Zpracovna ryb Šišma, s. r. o. (www.zpracovnaryb.cz)

Jako druhá byla v roce 2008 otevřena prodejna v Prostějově. Ta má v pracovní dny otevřeno od 8:00 do 16:30. V sobotu je otevřeno od 8:00 do 11: 00.

Obrázek 3-5 - Prodejna Prostějov



Zdroj: Zpracovna ryb Šišma, s. r. o. (www.zpracovnaryb.cz)

Jako zatím poslední byla otevřena prodejna v Olomouci. Nachází se na Rooseveltově ulici a ve všední dny má otevřeno od 8:00 do 17:00. V sobotu je otevřeno od 8:00 do 11:00.

Obrázek 3-6 - Prodejna Olomouc



Zdroj: Zpracovna ryb Šišma, s. r. o. (www.zpracovnaryb.cz)

3.3 PEST analýza

Cílem PEST analýzy je důkladná analýza vnějšího okolí podniku. Zaměříme se na faktory politické, ekonomické sociální a technologické, které mají souvislost s potravinářstvím a maloobchodním prodejem.

3.3.1 Politické faktory

Podnikové prodejny společnosti Zpracovna ryb Šišma s. r. o. se nacházejí na území České republiky. Musí se tedy řídit jak zákony České republiky, tak i zákony Evropské unie v aktuálním znění.

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, upravuje obchodní závazkové právo. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), ve znění pozdějších předpisů, upravuje především obchodní společnosti a družstva. Důležitá je pro tento výzkum hlava IV, pojednávající o společnosti s ručením omezeným. Občanský zákoník společně se zákonem o obchodních korporacích od 1. ledna 2014 nahradily obchodní zákoník.

Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, ve znění pozdějších předpisů, stanovuje pravidla, která mají zamezit nekalým obchodním praktikám a chránit práva spotřebitele. Zákon prodejci udává povinnost uvádět hmotnost, složení a cenu výrobku. Tyto údaje musí být vždy aktuální a dohledatelné, aby nedošlo k uvedení spotřebitele v omyl.

Jelikož se jedná o zpracování a prodej živočišných výrobků, je potřeba dodržovat také Zákon č. 166/1999 Sb., o veterinární péči a o změně souvisejících zákonů (veterinární zákon), ve znění pozdějších předpisů. Ten upravuje dovoz, zpracování a nakládání s živočišnými výrobky. Rovněž stanovuje, za jakých podmínek probíhá kontrola orgánem Státní veterinární správy.

Podmínky pro zpracování, skladování, balení a distribuci potravin ošetřuje také Systém analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů (Hazard Analysis and Critical Control Points, zkráceně HACCP). Jedná se o systém, jehož hlavní funkcí je předejít rizikům ohrožujícím bezpečnost potravin. Podle Nařízení ES č. 853/2004, o hygieně potravin, je podnik povinen tento systém nakládání s potravinami dodržet. Systém kontroly kritických bodů je rovněž popsán v normě ČSN 56 9606 pravidla správné hygienické a výrobní praxe, obecné principy hygieny potravin.

Mezi další právně závazné dokumenty, které upravují hygienické předpisy patří Vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných. Dále je potřeba se řídit Vyhláškou č. 69/2016 Sb. o požadavcích na maso, masné výrobky, produkty rybolovu a akvakultury a výrobky z nich, vejce a výrobky z nich. Ta doplňuje předpisy Evropské unie především v požadavcích na jakost výrobků.

Od 1. března 2017 vznikla ve druhé fázi zavádění elektronické evidence tržeb povinnost evidovat mimo jiné pro skupiny CZ – NACE 47 - Maloobchod, kromě motorových vozidel. To s sebou nese povinnost mít na každé prodejně přístroj pro evidenci tržeb, tiskárnu účtenek, aplikaci nebo software na přiznávání tržeb a připojení k internetu. Firma Zpracovna ryb Šišma s.r.o. není fyzickou osobou a nemohla proto uplatnit jednorázovou slevu na dani ve výši 5000 Kč.

3.3.2 Ekonomické faktory

Z ekonomického hlediska je situace na trhu příznivá. Přestože ekonomové avizují zpomalení růstu české ekonomiky, nebo dokonce její zastavení, zatím se tak nestalo. Důležitým ekonomickým faktorem, který ovlivňuje tržby malých a středních podnikatelů, je průměrná hrubá nominální mzda. Její hodnota se sice kraj od kraje liší, nicméně všechny regiony spojuje její pozvolný růst. To pro podnik znamená sice zvýšení tržeb, na druhou stranu ale rostou také náklady na mzdy. Srovnání meziročního vývoje maloobchodních tržeb a meziročního vývoje mezd za posledních pět let je v Tabulce 3 - 2.

Tabulka 3-2 - srovnání maloobchodních tržeb a průměrné mzdy

| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|--|------|------|------|------|------|
| Meziroční vývoj maloobchodních tržeb (%) | 5,4 | 5,9 | 5,6 | 6,1 | 4,8 |
| Meziroční vývoj průměrné mzdy (%) | 2,4 | 3,4 | 4,2 | 7 | 8,5 |

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů ČSÚ

Z ní vyplývá, že růst tržeb v maloobchodě se pohybuje kolem 5,5% a je poměrně stabilní v čase. Naproti tomu průměrná mzda roste čím dál více. Dramatický nárůst vidíme zejména v posledních třech letech.

Dalším významným faktorem, který má nezanedbatelný vliv na chod podnikání je míra inflace v ekonomice.

Tabulka 3-3 Vývoj míry inflace v ČR v letech 2011 - 2018

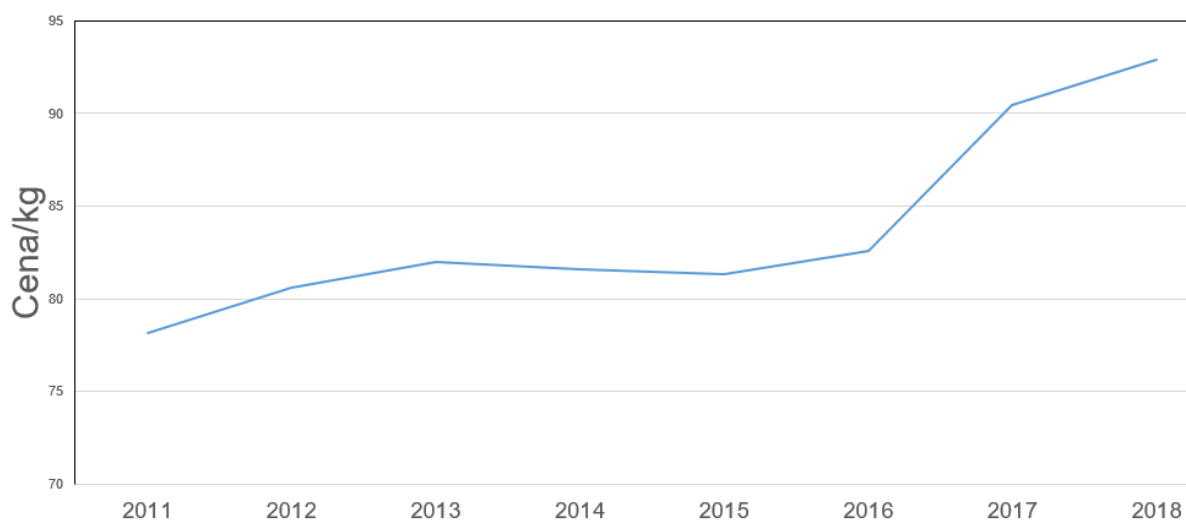
| Rok | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Inflace | 1,9 | 3,3 | 1,4 | 0,4 | 0,3 | 0,7 | 2,5 | 2,1 |

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů ČSÚ

Tabulka 3. 3 přehledně zobrazuje vývoj míry inflace v České republice. Nejnižší míra inflace ve sledovaném období nastala v roce 2015. Její hodnota byla pouze 0,3 %. V roce 2017 došlo k více než ztrojnásobení míry inflace oproti roku 2016. Její hodnota stoupla z 0,7 % na 2,5 %. V roce 2018 se míra inflace nepatrně snížila, a to na hodnotu 2,1 %.

Podle údajů Českého statistického úřadu z let 2010- 2018, za posledních devět let vzrostla cena jednoho kilogramu živého kapra o necelých 19 Kč. Z původních 74,40 Kč na nyníjších 92,89Kč. Kromě drobných poklesů v letech 2014 a 2015, docházelo meziročně vždy k růstu. Údaje jsou platné pro Olomoucký kraj.

Obrázek 3-7 - Vývoj ceny kapra



Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů ČSÚ

Pokud hodnoty z grafu přepíšeme do tabulky a vypočítáme index růstu, nebo poklesu, můžeme jej srovnat s mírou inflace a zjistíme, jak se tyto indexy od sebe navzájem liší.

Tabulka 3-4 - Srovnání inflace a změny ceny kapra v ČR

| Rok | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|----------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Inflace (%) | 1,9 | 3,3 | 1,4 | 0,4 | 0,3 | 0,7 | 2,5 | 2,1 |
| Změna ceny kapra (%) | 5,1 | 3,1 | 1,7 | -0,5 | -0,3 | 1,6 | 9,5 | 2,7 |

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů ČSÚ

Pokud srovnáme průměrnou hodnotu inflace a míru růstu ceny kapra, dojdeme k zjištění, že cena jednoho kilogramu kapra za posledních osm let rostla rychleji, než průměrná míra inflace.

3.3.3 Sociální faktory

V celé České republice je stále klesající míra nezaměstnanosti. Ta dosáhla na konci roku 2018 na své historické minimum. Pro podniky je stále těžší najít a udržet si spolehlivé zaměstnance. Pro jednotlivá města, ve kterých se prodejny nacházejí, tedy Přerov, Olomouc a Prostějov, jsou hodnoty nezaměstnanosti uvedeny v tabulce. Nejmenší míra nezaměstnanosti je ze zkoumaných oblastí v Prostějově, kde na konci roku 2018 byla 2,8%. Naopak nejvyšší míra nezaměstnanosti je v Přerově a to 4,1%.

Tabulka 3-5 - Míra nezaměstnanosti ve vybraných městech

| | 2016 | 2017 | 2018 |
|-----------|------|------|------|
| Přerov | 6,9 | 5,4 | 4,1 |
| Prostějov | 3,9 | 2,8 | 2,4 |
| Olomouc | 5,7 | 3,9 | 2,8 |

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů ČSÚ

Trendem posledních let, je dbát na zdravou výživu. To souvisí jednak s větší kupní silou obyvatelstva, charakterizovanou v ekonomických faktorech, ale také se stále se zvyšujícím povědomí obyvatel České republiky o zdraví a kvalitě potravin. Ryby a mořské plody tvoří nedílnou součást zdravého stravování a měli bychom je konzumovat pravidelně. Z údajů ČSÚ vyplývá, že průměrný Čech zkonsumoval v roce 2017 5,4 kg ryb. Podle odborníků, bychom správně měli konzumovat přibližně 17 kg ryb za rok (SPURNÝ, 2010). V tomto ohledu se tedy nabízí velký potenciál pro růst trhu.

Dalším trendem mezi spotřebiteli je nákup zboží přímo od výrobců. Tento přístup má své klady i zápory. Velkou výhodou pro spotřebitele je odstranění nadbytečných článků mezi výrobcem a spotřebitelem. Tím dochází k redukci marží obchodníků a zlevnění výrobku. V případě, že má zákazník ke zboží nějaké připomínky, je tato informace neprodleně sdělena přímo výrobcí a může tak dojít snadněji k nápravě. Na druhou stranu je však spotřebitel nucen kvůli nákupu ryb navštívit specializovanou prodejnu. To je čas navíc oproti nákupu v supermarketu nebo hypermarketu, kde se zboží nachází na jednom místě.

3.3.4 Technologické faktory

V prodejnách Zpracovny ryb Šišma s. r. o. se prodávají zejména chlazené a mražené výrobky. Jak bylo zmíněno v Politických faktorech, nakládání s nimi má svá pravidla. Například teplota hluboce zmrazených potravin nesmí podle § 4 Vyhlášky č. 366/2005 Sb. Vyhláška o požadavcích vztahujících se na některé zmrazené potraviny překročit minus 15 °C . Pro dodržení předpisů, disponují prodejny výkonnými chladničkami a mrazničkami. Z technologického pohledu jsou malé prodejny potravin nenáročné a nevyžadují velkou míru inovace.

3.3.5 Shrnutí PEST analýzy

Během analýzy vnějšího okolí podniku bylo zjištěno, že dovoz, zpracování a distribuce potravin se řídí evropskými směrnici, českými zákony a vyhláškami a také normami ČSN. Rovněž při založení podniku a během celého jeho fungování je potřeba se řídit českými zákony. Velká legislativní změna nastala v lednu roku 2014, kdy byl tehdejší obchodní zákoník nahrazen občanským zákoníkem a zákonem o obchodních korporacích.

Ekonomice se v ČR daří. Výše průměrné mzdy v posledních letech roste rychleji než inflace. To znamená, že si průměrný Čech může za svůj příjem dovolit nakoupit více zboží. Na druhou stranu zaměstnavatelům rostou náklady na mzdy. To je dáno částečně také velmi nízkou mírou nezaměstnanosti, která se pohybuje na velmi nízkých hodnotách.

3.4 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Porterova analýza pěti konkurenčních sil je vhodným nástrojem pro analýzu mikrookolí podniku. Dělí se na pět dílčích prvků:

- síla stávající konkurence,
- síla nově vstupujících konkurentů,
- síla dodavatelů,
- síla odběratelů,
- hrozba substitučních výrobků.

3.4.1 Stávající konkurence

Prodejny se nacházejí ve třech městech v Olomouckém kraji. Konkrétně v Přerově, Olomouci a Prostějově. Ve snaze o co nejpřesnější analýzu konkurentů, dodavatelů a zákazníků, bude brán ohled na jejich geografickou polohu. Za stávající

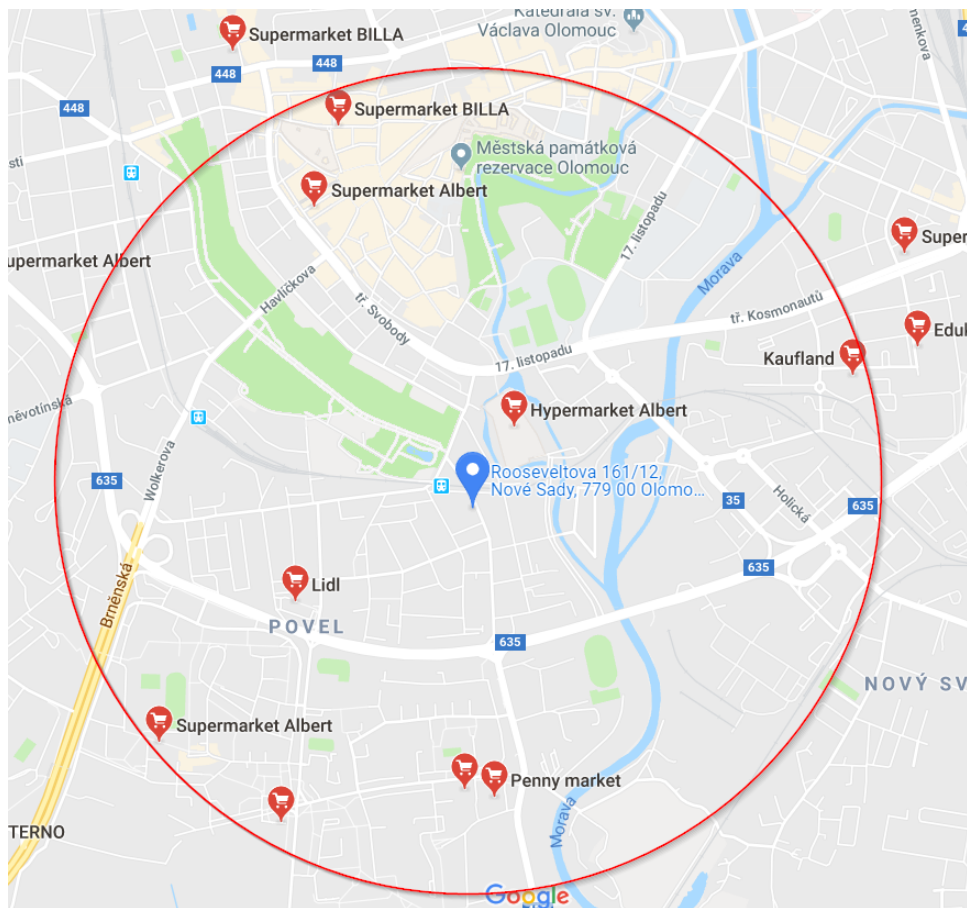
konkurenci můžeme považovat specializované prodejny ryb, supermarkety a hypermarkety. Pomocí kruhové metody byly zjištěni konkurenti ve městech Olomouc, Přerov a Prostějov do vzdálenosti 1,5 km.

V Olomouci se do vzdálenosti 1,5 km od prodejny nachází celkem deset konkurentů. Jeden hypermarket, sedm supermarketů, jeden diskont a jedna specializovaná prodejna ryb.

Výčet konkurentů ve vzdálenosti do 1,5 km od olomoucké prodejny:

- jeden hypermarket Albert,
- tři supermarkety Albert,
- jeden diskont Lidl,
- dva supermarkety Billa,
- dva supermarkety Penny market,
- jedna prodejna ryb Ocean 48.

Obrázek 3-8 - Konkurenční prodejny v Olomouci



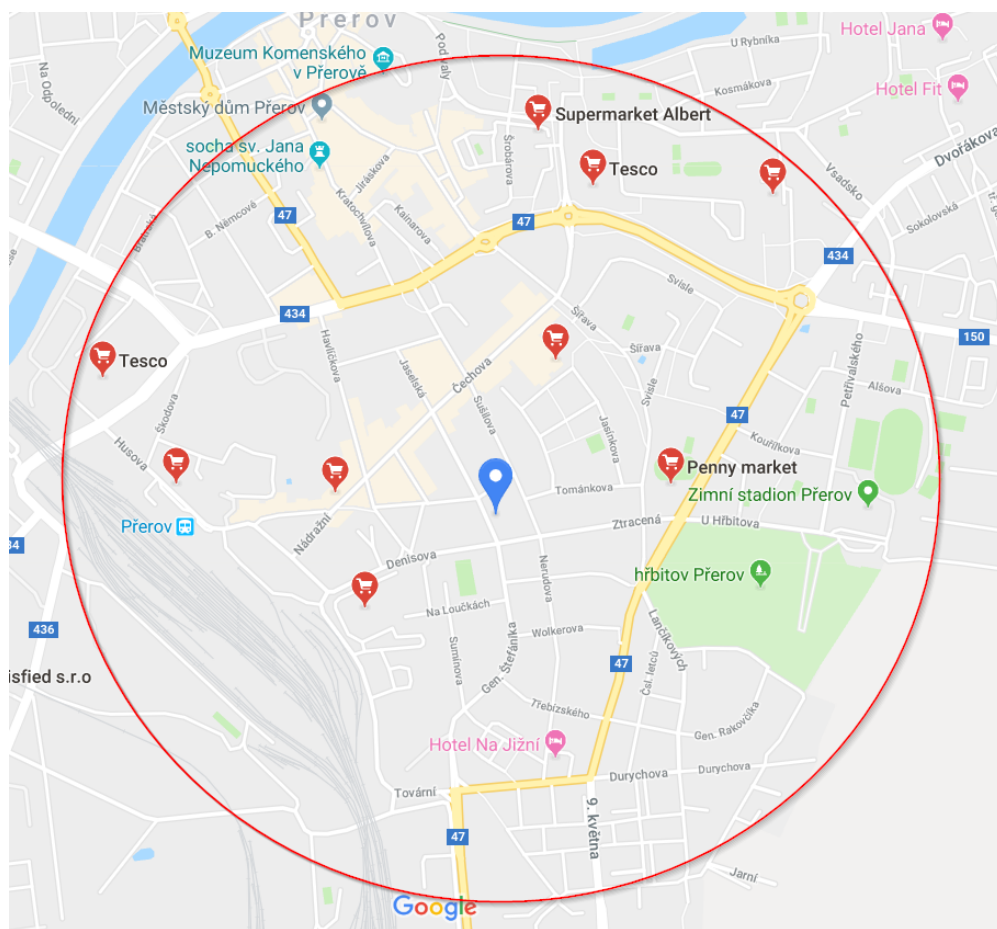
Zdroj: vlastní zpracování na základě maps.google.com

V Přerově se do vzdálenosti 1,5 km od prodejny nachází celkem sedm konkurentů. Jeden hypermarket, čtyři supermarkety a dva diskonty.

Výčet konkurentů ve vzdálenosti do 1,5 km od přerovské prodejny:

- jeden hypermarket Albert,
- jeden supermarket Albert,
- dva supermarkety Tesco,
- jeden supermarket Penny market,
- jeden supermarket Billa,
- jedna prodejna COOP.

Obrázek 3-9 - Konkurenční prodejny v Přerově



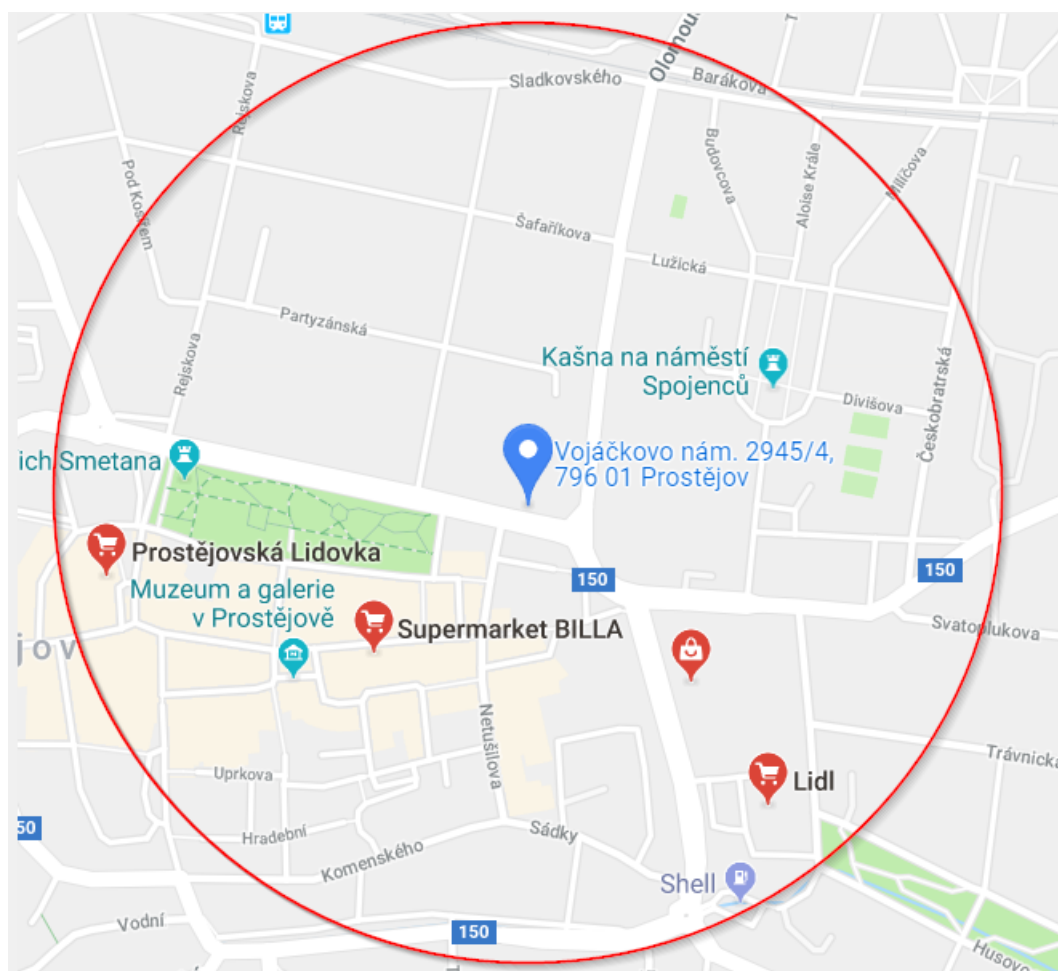
Zdroj: vlastní zpracování na základě maps.google.com

V Prostějově se do vzdálenosti 1,5 km od prodejny nacházejí pouze dva konkurenti.

Výčet konkurentů ve vzdálenosti do 1,5 km od prostějovské prodejny:

- jeden supermarket Billa,
- jeden diskont Lidl.

Obrázek 3-10 - Konkurenční prodejny v Prostějově



Zdroj:

vlastní zpracování na základě maps.google.com

Borošová (2013) tvrdí, že pro 48% domácností patří cena mezi silně rozhodující faktory při nákupu potravin. V Tabulce 2.5 je uvedeno cenové srovnání vybraných

druhů ryb a výrobků z nich. Prázdná místa značí, že dané zboží nebylo v době analýzy ceny v daném podniku dostupné. Ceny jsou přepočteny na jeden kilogram suroviny a jsou platné k 30. dubnu 2019. Jedná se o maloobchodní ceny včetně DPH.

Tabulka 3-6 - Srovnání vybraných produktů s konkurencí

| | Zpracovna ryb Šišma | Kaufland | Penny | Albert |
|---|------------------------|------------|-------------------|------------|
| Pstruh | 169 | 189 | 190 | 200 |
| Losos filet | 219 | 331 | 298 | 419 |
| Makrela | 66 | 150 | Nedostupné | 144 |
| Rybí prsty | 100 | 333 | 266 | 291 |
| Tuňák steak | 283 | 489 | Nedostupné | 400 |
| Treska aljašská filet | 149 | 130 | 147 | 238 |
| Cena za pstruha, lososa filet, rybí prsty a tresku filet | 637 | 983 | 901 | 1148 |
| Rozdíl ceny za pstruha, lososa filet, rybí prsty a tresku filet | 0 | 346 | 264 | 511 |
| Cena celkem za výš uvedené | 986 | 1622 | Nedostupné | 1692 |
| Rozdíl oproti prodejnám Zpracovny ryb | 0 | 636 | Nedostupné | 706 |

Zdroj: Vlastní výzkum

Ze zjištěných cen vyplývá, že prodejny Zpracovny ryb Šišma s. r. o. jsou výrazně levnější v porovnání s konkurencí. Jediným rizikem ze strany supermarketů je jejich

agresivní cenová politika. Díky slevovým akcím může být cena některého sortimentu krátkodobě nižší než v prodejnách Zpracovny ryb Šišma s. r. o.

3.4.2 Síla nově vstupujících konkurentů

Pro specializovaný trh, kterým prodej ryb bezpochyby je, může být nově vzniklá konkurence velký problém. Těžko si ale představit, že by ve městech jako Přerov a Prostějov, kde žije zhruba 40 tisíc obyvatel, měl někdo v úmyslu založit druhou specializovanou prodejnu ryb. V Přerově a Prostějově je tedy riziko nově vzniklé prodejny, která se specializuje na prodej ryb a výrobků z nich malé. To v Olomouci, kde pouze ve městě žije přibližně 100 tisíc obyvatel a spolu s okolními obcemi je počet obyvatel aglomerace bezmála 450 tisíc, riziko existuje.

Pro vstup nové prodejny ryb na trh, by potenciální konkurent musel překonat řadu bariér. Mezi nejvýznamnější bariéry můžeme zařadit potřebu kapitálu pro nákup vybavení prodejny, výběr vhodného umístění prodejny výběr vhodných dodavatelů.

Velikost investice potřebné pro nákup chladírenské a mrazírenské techniky v podobném množství jako na prodejnách Zpracovny ryb Šišma jsou zachyceny v tabulce. Ceny jsou maloobchodní bez DPH. Investice potřebná pro nákup chladírenské a mrazírenské techniky činí 166 tisíc korun.

Tabulka 3-7 - Investice do vybavení prodejny

| Produkt | Cena za kus (Kč) | Počet kusů | Cena . počet (Kč) |
|------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| Chladicí vitrína | 31 000 | 1 | 31 000 |
| Mrazicí pult | 19 000 | 5 | 95 000 |
| Chladnička | 20 000 | 2 | 40 000 |
| | | Investice celkem | 166 000 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Velkou hrozbou pro tyto prodejny jsou zejména nově vznikající supermarkety a hypermarkety. V České republice dochází k postupnému rušení malých prodejen s potravinami. Ty nejsou schopny konkurovat agresivní cenové politice velkých řetězců. Jeden nový supermarket nebo hypermarket ovlivní všechny maloobchodní prodejce v okolí. Podle dostupných informací, ve městech Přerov a Prostějov není

v následujícím roce plánované otevření nového supermarketu nebo hypermarketu. Naopak v Olomouci je podle serveru denik.cz plánovaná výstavba hypermarketu Kaufland. Termín otevření ještě není známý. Hypermarket se bude nacházet na Hněvotínské ulici, která je od olomoucké prodejny vzdálená necelé tři kilometry. To s sebou může přinést mírný odliv zákazníků a je důležité, aby na to byla firma Zpracovna ryb Šišma s. r. o. připravena.

V posledních letech dochází k rozšíření nákupů online přes internet. Největšími hráči jsou v tuto chvíli společnosti:

- Rohlik.cz investment a.s.,
- Košík.cz s.r.o.,
- Tesco Stores ČR a.s.

Výhodou pro zákazníky je především úspora času, který by jinak strávili v obchodě nebo dopravou.

V současné době funguje rozvoz potravin pouze v Olomouci a tuto možnost nabízí jako jediná firma Tesco Stores ČR a.s. S ohledem na oblibu online nákupů potravin v ČR se dá předpokládat, že se tento trend bude rozšiřovat do stále více menších měst.

3.4.3 Síla dodavatelů

Jelikož se jedná o podnikovou prodejnu, přímým dodavatelem je Zpracovna ryb Šišma s. r. o. Ta ze svého zpracovatelského závodu v Šišmě dodává výrobky přímo do prodejen. Dodávka zboží je realizována dvakrát až třikrát týdně, podle potřeby každé prodejny. Tento systém je velmi flexibilní a umožňuje prodejnám vykrývat náhlé výkyvy ve spotřebě zboží. Stinnou stránkou jsou vyšší náklady na dopravu.

Absence jiného dodavatele s sebou nese riziko v případě, že by ve zpracovatelském závodě došlo k nečekané události, která by znamenala přerušení výroby. Prodejny by musely reagovat dočasným uzavřením, nebo zboží objednat u jiného dodavatele. To by vedlo k vyšším nákladům. Za dobu fungování podniku se ale takováto událost nestala, a proto je tato varianta málo pravděpodobná.

3.4.4 Síla odběratelů

Jelikož se jedná o maloobchodní prodejnu, odběrateli jsou spotřebitelé. Průměrná hodnota nákupu se pohybuje mezi dvěma a třemi sty korun. Odbyt je

realizován velkým počtem zákazníků. Není žádný zákazník, který by pravidelně odebíral velké množství zboží a měl tak významnou vyjednávací sílu.

3.4.5 Hrozba substitučních výrobků

Ryby jsou zdrojem mnoha důležitých vitamínů, bílkovin a dalších živin. Jejich nahrazení je komplikované, ale možné. Substituty proto volí především lidé, kteří rybí maso nekonzumují ze zdravotních, nebo etických důvodů.

3.4.6 Shrnutí Portetovy analýzy pěti konkurenčních sil

Podnik se musí neustále pokoušet o udržení stávajících zákazníků a získání nových zákazníků. Největší riziko přináší globalizace trhu a online vzrůstající trend nakupování potravin online.

Náskok před konkurencí mají prodejny v ceně zboží. V okolí se nenachází žádná prodejna nebo supermarket, který by mohl nabídnout srovnatelně kvalitní zboží za stejnou cenu.

3.5 SWOT analýza

Zjištěné poznatky z analýzy vnějšího prostředí (politické, ekonomické, sociální a technologické), vnitřního prostředí (rivalita mezi konkurenčními podniky, hrozba substitučních výrobků, hrozba vstupů potenciálních konkurentů, vyjednávací síla dodavatelů a vyjednávací síla kupujících) zapíšeme do SWOT matice, prostřednictvím které navrheme čtyři strategie.

3.5.1 Určení silných stránek podniku

V tabulce níže jsou rozepsány silné stránky podniku. V rozmezí 1 – 10 jsou silným stránkám přiřazeny hodnoty důležitosti. Čím vyšší číslo, tím důležitější.

Tabulka 3-8 - Silné stránky podniku

| Silné stránky | Důležitost |
|---------------------------------------|------------|
| S1: Nízké ceny | 9 |
| S2: Kvalitní výrobky | 9 |
| S3: Široký výběr ryb a výrobků z nich | 7 |
| S4: Stálý personál | 7 |
| S5: Flexibilní systém zásobování | 5 |

| | |
|-------------------|---|
| S6: Zkušenosti | 4 |
| S7: Více prodejen | 4 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Snahou každé firmy je udržovat své silné stránky. Mezi nejvýznamnější silné stránky podniku Zpracovna ryb Šišma s. r. o. patří bezesporu prodej kvalitních výrobků za nízké ceny. Oba tyto faktory mají společného jmenovatele a tím je dodávání výrobků přímo ze zpracovatelského závodu. Kvalitu prodáváných produktů si podnik ohlíká při své zpracovatelské činnosti. Kvalita je tedy nejen na vysoké úrovni, ale je také zaručena její stálost. Vyloučením dalších distributorů a překupníků je dosaženo velmi nízké ceny ve srovnání s konkurencí.

Dodávky zboží do prodejny jsou realizovány ze zpracovatelského závodu, který se nachází nedaleko prodejen. To umožňuje rychlé a flexibilní řízení zásobování.

Co se týče sortimentu nabízených ryb, ani zde nemohou supermarkety konkurovat nabídce podnikových prodejen. Spotřebitel má možnost zkoušet nové produkty, které nejsou obvykle k dostání. S výběrem nových produktů mu ochotně poradí zaměstnanci prodejny, kteří jsou odborně proškoleni a s výrobky mají vlastní zkušenosti.

3.5.2 Určení slabých stránek podniku

V následující tabulce jsou vypsány slabé stránky podniku. V rozmezí 1 – 10 jsou slabým stránkám přiřazeny hodnoty důležitosti obdobně jako u silných stránek.

Tabulka 3-9 - Slabé stránky podniku

| Slabé stránky | Důležitost |
|--|------------|
| W1: Téměř žádná reklama | 9 |
| W2: Zastaralý vzhled interiéru prodejny | 8 |
| W3: Kromě ryb pouze omezený sortiment | 7 |
| W4: Malé povědomí u veřejnosti | 5 |
| W5: Závislost na dodávkách z jednoho provozu | 5 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro úspěšné fungování podniku je důležité omezit, případně zcela eliminovat slabé stránky podniku. Velkým nedostatkem je absence reklamy. Ta hraje důležitou roli při akvizici nových zákazníků. Dalším nedostatkem je design prodejny, který nepůsobí příliš dobrým dojmem a zasloužil by si větší péči.

3.5.3 Určení příležitostí

V následující tabulce jsou vypsány příležitosti pro zlepšení situace prodejen na trhu. V rozmezí 1 – 10 jsou těmto příležitostem přiřazeny hodnoty důležitosti. Každé příležitosti je také určena pravděpodobnost, s jakou je možné jich využít. Vynásobením hodnot důležitosti a pravděpodobnosti získáme finální hodnotu, podle které příležitosti seřadíme.

Tabulka 3-10 - Příležitosti

| Příležitosti | Důležitost | Pravděpodobnost | Finální hodnota |
|--|------------|-----------------|-----------------|
| Online prezentace | 8 | 0,75 | 6 |
| Reklamní letáky | 8 | 0,75 | 6 |
| Rozšíření sítě prodejen | 7 | 0,5 | 3,5 |
| Lepší prezentace výrobků na prodejnách | 5 | 0,5 | 2,5 |

Zdroj: Vlastní zpracování

3.5.4 Určení hrozeb

V následující tabulce jsou vypsány možné hrozby, kterým podnik může v budoucnu čelit. V rozmezí 1 – 10 jsou těmto hrozbám určeny hodnoty důležitosti. Daným hrozbám je rovněž přiřazena pravděpodobnost, s jakou je možné očekávat jejich výskyt. Vynásobením hodnot důležitosti a pravděpodobnosti získáme finální hodnotu, podle které hrozby seřadíme.

Tabulka 3-11 - Hrozby

| Hrozby | Důležitost | Pravděpodobnost | Finální hodnota |
|-------------------|------------|-----------------|-----------------|
| T1: Online nákupy | 7 | 1 | 7 |

| | | | |
|--|---|-----|-----|
| T2: Růst mezd zaměstnanců | 8 | 0,8 | 6,4 |
| T3: Růst ceny nájmu | 7 | 0,9 | 6,3 |
| T4: Pokles kupní síly spotřebitelů | 7 | 0,5 | 3,5 |
| T5: Změna v poptávce vlivem změny stravovacích návyků spotřebitelů | 6 | 0,5 | 3 |

Zdroj: Vlastní zpracování

V posledních letech vzrůstá ve velkých městech na oblíba online nákupů. Pokud tento trend bude nadále růst, může to znamenat snížení tržeb v kamenných prodejnách.

Zvyšování mezd se dá v souvislosti s nastoleným trendem očekávat i do budoucna. To s sebou přináší zvýšení nákladů podniku. Jelikož jsou prodejny v pronajatých prostorách, další zvýšení provozních nákladů může být způsobeno růstem ceny nájmu.

Snížení příjmů je pro podnik velkou hrozbou a může mít dva významné původce. Prvním je pokles kupní síly spotřebitelů. Tento pokles může být v důsledku vysoké inflace. Druhým původcem snížení příjmů je změna stravovacích návyků spotřebitelů.

3.5.5 SWOT matice

Z poznatků zjištěných SWOT analýzou je možné sestavit SWOT matici, pomocí které navrhne vhodné strategie analyzované společnosti.

Tabulka 3-12 - SWOT matice pro prodejny Zpracovna ryb Šišma s, r, o.

| | Silné stránky (S) | Slabé stránky (W) |
|--------------------------------------|--|---|
| | S1: Nízké ceny | W1: Nulová reklama |
| | S2: Kvalitní výrobky | W2: Zastaralý vzhled prodejen |
| | S3: Široký výběr ryb | W3: Kromě ryb jen omezený sortiment |
| Příležitosti (O) | Strategie „SO“ | Strategie „WO“ |
| O1: Online prezentace | Propagovat své prodejny více na internetových stránkách. Rozšířit prodejní síť o další prodejny. Zvážit možnost online rezervace produktů na prodejně. | Využít reklamy na internetu a v podobě letáků pro rozšíření povědomí o prodejnách. |
| O2: Reklamní letáky | | |
| O3: Rozšíření prodejní sítě | | |
| Hrozby (T) | Strategie „ST“ | Strategie „WT“ |
| T1: Online nákup potravin | Sledovat výši mzdy u okolních zaměstnavatelů a reagovat na její zvýšení. Prezentovat své kvalitní výrobky na internetu. | Zlepšit svou prezentaci na internetu. Modernizovat prodejny. Sledovat výši mzdy u okolních zaměstnavatelů a reagovat na její zvýšení. Domluvit se s pronajímatelem na |
| T2: Přejít zaměstnanců ke konkurenci | | |
| T3: Růst nájmů | | |

Zdroj: Vlastní zpracování

4 Návrhy a opatření

V této kapitole bude podniku vybrána vhodná strategie a doporučeny návrhy na zlepšení. A to jak pro všechny tři prodejny dohromady, tak pro každou prodejnu zvlášť.

Jako nejvýhodnější je pro podnik vybrána strategie „SO“, tedy využití silných stránek podniku pro maximalizaci příležitostí. Mezi silné stránky podniku patří nízká cena, kvalitní výroby a široký sortiment. Díky slabému marketingu se ale o těchto silných stránkách dozví málo zákazníků.

První doporučení se týká marketingu. Doporučuji modernizovat webové stránky společnosti (www.zpracovnaryb.cz). Ty působí zastaralým dojmem. Také z nich není patrné, za kolik je možné v prodejnách ryby nakoupit. Vzhledem k tomu, že ceny jsou v porovnání s konkurencí v supermarketu nižší, bylo by vhodné toto komunikovat všemi možnými kanály. Součástí nových webových stránek může být i funkce objednání zboží na prodejně. Zákazník si přes internet objedná požadované zboží a vybere prodejnu, ve které si je vyzvedne.

Pokud by se podniku jevila modernizace webových stránek jako příliš vysoký náklad, nabízí se levnější řešení v podobě zřízení profilu na sociálních sítích. Potenciál dosahu reklamy na sociálních sítích je vysoký. Spíše než text, lákají v poslední době fotografie. Dobrým tahem by proto bylo založení instagramového účtu. Jeho obsahem by byly fotografie připravených pokrmů z ryb spojeny s informacemi o zdravém životním stylu. Hlavními motivy by měly být jednoduchost a čerstvost, kterou má většina lidí s rybami spojenou. Na obrázku 4-1 je uveden příklad, jak by tyto fotografie mohly vypadat.

Obrázek 4-1 - Prezentace rybích produktů



Zdroj: www.instagram.com/fishshopdublin

Další možností, jak dosáhnout vyššího zisku je zřízení nové prodejny. To s sebou přináší počáteční investici, ale ze zkušeností v ostatních prodejnách vyplývá, že se podniku investice vrátí. Jako nejvhodnější město pro novou prodejnu se jeví Zlín. Od přerovské prodejny je vzdálen 40 km a s počtem obyvatel přes 75 tisíc by bylo po Olomouci druhým největším městem, ve kterém se prodejny nachází.

Kvalitní ryby si v letních měsících najdou své místo při zahradním grilování. Rozšíření nabídky o piva z lokálních minipivovarů, se jeví jako vhodný doplněk ke grilovaným rybám. Dle Nařízení vlády č. 278/2008 Sb. o obsahových náplních jednotlivých živností, je součástí živnosti „Řeznictví a uzenářství“ také prodej piva. Podnik by proto nemusel vynakládat dodatečné náklady na zřizování dalších živností.

V zimních měsících může podnik pro zviditelnění využít předvánočních trhů. Kdy ve stánku může nabízet uzené ryby vlastní výroby a rozdávat letáky s adresou prodejny.

5 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo vypracování strategické analýzy tří podnikových prodejen firmy Zpracovna ryb Šišma s. r. o., které se věnují prodeji převážně mražených a chlazených ryb a výrobků z nich. Práce se skládá ze dvou hlavních částí. Teoretické a praktické.

V teoretické části byly nejdříve vymezeny pojmy strategie a strategické řízení. Poté byly popsány metody vhodné k vyhotovení strategické analýzy. V oblasti makroprostředí byla charakterizována metoda PEST. V rámci mezoprostředí byla popsána metoda Porterova modelu pěti konkurenčních sil.

V praktické části byla nejprve stručně představena společnost. Poté byly aplikovány teoretické poznatky na popis současné situace vnějšího okolí podniku. Pro účel této práce byla vybrána metoda PEST analýzy. S její pomocí jsem popsal politické, ekonomické, sociální a technologické jevy.

Poznatky získané analýzou mikro a makrookolí byly shrnuty ve SWOT analýze. Pomocí ní byly identifikovány silné a slabé stránky podniku a také možné příležitosti a hrozby. Ty nejdůležitější byly zapsány do SWOT matice.

Výstupem analýzy SWOT byl výběr vhodné strategie a její srovnání se současnou strategií podniku. Srovnáním těchto strategií jsem došel k závěru, že Zpracovna ryb Šišma s. r. o. má svou strategii postavenou na silných stránkách podniku. Zaměřuje se na nízké ceny, kvalitní výrobky a kvalitní personál. Zvýšenou pozornost si podle mého názoru zaslouží reklama, která je nyní nedostatečná. Investice do reklamy sice pro podnik znamená momentální zvýšení výdajů, z dlouhodobého hlediska ale může přinést zvýšení příjmů a také větší zisk. Další mé doporučení je rozšířit síť prodejen. Vhodným městem pro otevření pobočky je Zlín. Nové pobočky přináší silnější pozici na trhu a vyšší tržby.

Seznam použité literatury

Odborné knihy

BENSOUSSAN, B. E. and C. S. FLEISHER. *Analysis without paralysis: 12 tools to make better strategic decisions*. 2nd ed. Upper Saddle River: FT Press, 2013. 273p. ISBN 978-0-13-310102-7.

BRYSON, John M. *Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc, 2011. 547 p. ISBN 978-0-470-39251-5.

FINKLESTEIN, R. *49 marketingových tajemství pro zaručené zvýšení prodeje*. Brno: Computer Press, 2010. 280 s. ISBN 978-80-251-1494-0.

GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-256-0032-2.

HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení*. Praha: C. H. Beck, 2017. 256 s. ISBN 978-80-7400-637-1.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Miloš DRDLA. *Strategické řízení firemních informací*. Praha: C. H. Beck, 2003. 187 s. ISBN 80-7179-730-8.

PORTER, Michael. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free press, 1998. 592 p. ISBN 0-684-84147-9.

PORTER, M., W. Ch. KIM & R. MAUBORGNE. *HBR's 10 Must Reads on Strategy*. Boston: Harvard Business Review Press, 2011. 288 p. ISBN 978-1633694491.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

ŠULEŘ, Oldřich. *Firemní strategie plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8.

ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1995. ISBN 80-85839-06-7.

THOMPSON, John & Frank MARTIN. *Strategic Management: Awareness & Change*. Andover: South-Western Pub, 2010, 802 p. ISBN 978-1-4080-1807-1.

VOCHOZKA, Marek, Petr MULAČ a kolektiv. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

Odborný časopis

SPURNÝ, P. V konzumu ryb Češi stále zaostávají za vyspělým světem. *Maso*. 2010, č. 2, s. 15-18. ISSN 1210-4086.

Elektronické dokumenty a ostatní

BOROŠOVÁ, Veronika. *Spotřebitelské chování na trhu vybraných potravin*. Znojmo, 2013. Bakalářská práce. Soukromá vysoká Škola ekonomická Znojmo s. r. o.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Spotřeba potravin – 2017* [online].

ČSÚ [4. 12. 2018]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/spotreba-potravin-2017>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: Veřejná databáze [online]. ČSÚ [8. 4. 2019]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky>.

JAKEŠOVÁ, Andrea: *Co jíst, když nejím ryby* [online]. STOB. Dostupné z: <https://www.stobklub.cz/clanek/co-jist-kdyz-nejim-ryby/>.

LOUČKOVÁ, Pavlína. *Kvalita produkovaných ryb v závislosti na podmínkách intenzivního chovu*. Brno, 2011. Diplomová práce. Mendelova univerzita v Brně, Fakulta agronomická, Ústav technologie potravin.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. MPSV: Tiskové zprávy [online]. MPSV [1. 5. 2019]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/upcr/media/tz>.

VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. *Úplný výpis z obchodního rejstříku* [online]. JUSTICE [3.5.2019] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=251795&typ=UPLNY>.

Seznam zkratk

IČ – identifikační číslo osoby

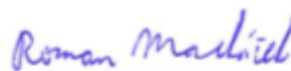
SBU – strategic business unit

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy až do jejich skutečné výše.

V Ostravě dne 10. 05. 2019



Roman Macháček